

Jurnal Penelitian Perhubungan Udara WARTA ARDHIA



Strategi Pemasaran Jasa Angkutan Udara PT. Merpati Nusantara Airline *Marketing Strategy Of PT Merpati Nusantara Airline*

Lukiana *, Lita Yarlina **

Peneliti Pusat Penelitian dan Pengembangan Udara

e-mail : litbang_udara@yahoo.co.id

INFO ARTIKEL

Histori Artikel :

Diterima : 23 Juli 2012

Disetujui : 11 September 2012

Keywords:

marketing strategy, PT Merpati Nusantara

Kata kunci:

strategi pemasaran, PT. Merpati Nusantara

ABSTRACT / ABSTRAK

The more competitive competition has demanded companies to defend and set up a marketing strategy that is appropriate and meet the conditions faced by PT Merpati Nusantara Airline. With the current number of airline companies, PT Merpati Nusantara Airline needs appropriate marketing strategy formulation that is able to create balance between internal and external environment. This study is conducted to figure out the strength, weakness and opportunity owned by the company as well as the challenge. Therefore, as a sample in this study, the author takes opinions from PT Merpati Nusantara Airline customers in Sultan Hasanuddin Airport Makassar. This study uses SWOT analysis approach method and strategic alternative matrix used to form strategic factors assessed to be able to describe clearly the opportunity and external threats as well as the strengths and weaknesses owned by PT Merpati Nusantara Airline. From the calculation of figure and rating, it shows that PT Merpati Nusantara Airline is located in the Quadrant II (-0.15:0.7) meaning that it faces a big market opportunity yet on the other hand it faces some problems and internal weaknesses. The focus of the strategy is conducted by minimizing internal problems, in order to get a better market opportunity.

Persaingan yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk bertahan dan menciptakan suatu strategi pemasaran yang tepat, sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan PT. Merpati Nusantara Airline, yang membutuhkan strategi yang tepat dan sesuai yang dapat menyeimbangkan antara lingkungan internal dengan eksternal. Manfaat kajian ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan serta tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan penerbangan PT. Merpati Nusantara Airline. , sebagai sampel dalam pengkajian ini adalah opini penumpang maskapai Merpati yang beroperasi di Bandar Udara Sultan Hasanuddin - Makassar. Metodologi yang digunakan menggunakan pendekatan analisis SWOT dan matriks alternatif strategi dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis yang dinilai dan dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. Merpati Nusantara Airline. Dari hasil perhitungan pembobotan dan rating bahwa posisi PT. Merpati Nusantara Airline terletak pada kuadran II (-0,15 : 0,7) yaitu menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi, di lain pihak, menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi yang dilakukan adalah meminimalkan masalah-masalah internal, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Transportasi merupakan alat angkut untuk memindahkan manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan sebuah wahana yang digerakkan oleh manusia atau mesin. Transportasi digunakan untuk memudahkan masyarakat dalam melakukan aktivitas sehari-hari baik darat, laut maupun udara.

Didalam Undang-undang No. 1 tahun 2009 tentang Penerbangan, pada Bab 1 pasal 1 point 14, disebutkan bahwa Angkutan Udara Niaga adalah angkutan udara umum dengan memungut pembayaran dan selanjutnya pada Bab II pasal 3 point a: disebutkan bahwa "penerbangan diselenggarakan dengan tujuan mewujudkan penyelenggaraan penerbangan yang tertib, teratur, selamat, aman, nyaman dengan harga yang wajar dan menghindari persaingan usaha yang tidak sehat" dalam dua bab ini dinyatakan bahwa usaha penerbangan itu tidak akan terlepas dari persaingan bisnis sehingga dapat kita melihat bahwa pada satu rute penerbangan terjadi/terdapat harga tiket yang berbeda-beda dari masing-masing maskapai.

Pada tahun 2010 jumlah perusahaan penerbangan niaga berjadwal yang beroperasi di Indonesia ada sebanyak 22 perusahaan penerbangan penerbangan dan dua diantaranya adalah perusahaan BUMN yaitu PT. Garuda Indonesia dan PT. Merpati Nusantara Airlines, dengan banyaknya perusahaan penerbangan tersebut . secara langsung menciptakan

persaingan sehat dan cukup ketat. Jumlah pergerakan penumpang tahun 2009 jumlah 80.526.711 penumpang, tahun 2010 pergerakan penumpang sebanyak 104.948.845 penumpang, tahun 2011 sebanyak 131.641.107 penumpang dan pada tahun 2012 sebanyak 21.416.757 (penumpang bulan Januari sampai dengan Mei 2012).

PT Merpati Nusantara Airline sebagai salah satu perusahaan penerbangan berjadwal milik pemerintah/Badan Usaha Milik Negara (BUMN), selain memiliki fungsi bisnis juga menjalankan fungsi sebagai agen pembangunan. Hal ini merupakan suatu dilema bagi perusahaan karena tidak dapat beroperasi pada skala ekonomi, sehingga perusahaan harus melakukan strategi pemasaran khusus dalam rangka menghadapi persaingan global.

Perumusan Masalah

Persaingan yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk bertahan dan menciptakan suatu strategi pemasaran yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan. PT. Merpati Nusantara. Dengan banyaknya perusahaan penerbangan saat ini PT. Merpati membutuhkan perumusan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai strategi yang dapat menyeimbangkan antara lingkungan internal dengan eksternal.

Berdasarkan pada kondisi di atas, maka permasalahan dalam kajian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor internal apakah yang menjadi kekuatan dan kelemahan PT. Merpati Nusantara dalam

memasarkan jasa ?

2. Faktor-faktor eksternal apakah yang menjadi peluang dan ancaman pemasaran PT. Merpati Nusantara?
3. Bagaimana alternatif strategi pemasaran terbaik dan sesuai bagi PT. Merpati Nusantara ke depan ?

Tujuan dan Manfaat

Manfaat kajian ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan serta tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan penerbangan PT. Merpati Nusantara.

Tujuan kajian adalah memberikan bahan masukan kepada instansi terkait dengan upaya meningkatkan pemasaran perusahaan penerbangan PT. Merpati Nusantara.

Ruang Lingkup

1. Inventarisasi peraturan yang terkait dengan kajian ini;
2. Inventarisasi perkembangan produksi angkutan udara PT. Merpati Nusantara;
3. Inventarisasi frekwensi, jenis pesawat, jumlah pesawat dan rute penerbangan PT. Merpati Nusantara;
4. Identifikasi permasalahan yang dihadapi PT. Merpati Nusantara saat ini.
5. Mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal PT. Merpati Nusantara.
6. Analisis dan evaluasi strategi pemasaran PT. Merpati Nusantara.

BAHAN DAN METODE PENELITIAN

Tinjauan Pustaka

Dasar Hukum

Berdasarkan Undang-undang Nomor 1 tahun 2009 tentang Penerbangan, Bab X Pasal 83 ayat (1) bahwa kegiatan angkutan udara terdiri dari angkutan udara niaga dan angkutan udara bukan niaga. Ayat (2) angkutan udara niaga terdiri atas angkutan udara niaga dalam negeri dan angkutan udara niaga luar negeri. Ayat (3) kegiatan angkutan udara niaga dapat dilakukan secara berjadwal dan/atau tidak berjadwal oleh badan usaha angkutan udara niaga nasional dan/atau asing untuk mengangkut penumpang dan kargo atau khusus mengangkut kargo.

Peraturan Menteri Perhubungan NO. KM 25 Tahun 2008 tentang Penyelenggara Ungkutan Udara dalam pasal 1 yang dimaksud dengan :

1. Angkutan udara adalah setiap kegiatan dengan menggunakan pesawat udara untuk mengangkut penumpang, kargo dan pos untuk satu perjalanan atau lebih dari satu bandar udara ke Bandar udara yang lain atau beberapa bandar udara
2. Angkutan udara niaga adalah angkutan udara untuk umum dengan memungut pembayaran
3. Angkutan udara niaga berjadwal adalah angkutan udara niaga yang dilaksanakan pada rute dan jadwal penerbangan yang tetap dan teratur, dengan tarif tertentu dan dipublikasikan
4. Angkutan udara niaga tidak berjadwal adalah angkutan udara niaga yang dilaksanakan pada rute dan jadwal penerbangan yang tidak tetap teratur, dengan tariff sesuai kesepakatan antara penyedia dan pengguna jasa dan tidak

- dipublikasikan
5. Angkutan udara bukan niaga adalah angkutan udara tidak untuk umum, tanpa memungut bayaran dan hanya digunakan untuk menunjang kegiatan pokoknya
 6. Rute penerbangan adalah lintasan pesawat udara dari Bandar udara asal ke Bandar udara tujuan melalui jalur penerbangan yang telah ditetapkan
 7. Jaringan penerbangan adalah kumpulan dari rute penerbangan yang merupakan satu kesatuan jaringan pelayanan angkutan udara
 8. Airlines adalah perusahaan penerbangan yang kegiatannya menghubungkan dua tempat atau lebih dengan menggunakan pesawat udara.

Landasan Teori

1. Konsep Pemasaran

Pemasaran memperhatikan hubungan timbal balik yang dinamis antara produk dan jasa perusahaan, keinginan dan kebutuhan konsumen, serta aktivitas pesaing. Fungsi utama pemasaran terdiri dari tiga komponen utama (Kotler, 2000), yaitu :

- a. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.
- b. Kekuatan pasar merupakan peluang atau ancaman dari luar yang berinteraksi dengan operasi pemasaran organisasional.

- c. Proses penyesuaian adalah proses strategis dan manajerial, dimana bauran pemasaran dan kebutuhan internal sesuai dengan kekuatan pasar.

2. Strategi Pemasaran

Menurut Jauch and Glueck *dalam* Meirina (2007), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan yang dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

3. Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran adalah pelaku dan kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi dengan pasar sasaran (Kotler dan Armstrong *dalam* Meilawati, 2007).

4. Analisis Lingkungan Internal

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan adalah proses perencanaan strategi yang mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dengan cara paling efektif (Jauch dan Glueck *dalam* Meirina, 2007).

5. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategik. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategik. Kotler (2000) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari peluang dan ancaman yang berada diluar suatu organisasi dan berada diluar suatu pengendalian jangka pendek manajemen puncak.

Metodologi

Analisis SWOT

a. Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*)

Strength dan *Weakness* adalah faktor atau elemen yang sepenuhnya dalam kendali manajemen (internal dan dapat dikontrol). *Strength* adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan, sehingga berdampak positif kepada perusahaan, sedangkan *Weakness* adalah faktor-faktor yang ada di luar kendali manajemen tetapi tidak berhasil dikendalikan, sehingga berdampak negatif bagi organisasi.

b. Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*)

Opportunity dan *Threat* adalah faktor atau elemen yang sepenuhnya di luar kendali manajemen (eksternal dan tidak dapat dikontrol). *Opportunity* adalah menyajikan suatu peluang sukses bagi

perusahaan, bila perusahaan mempunyai kekuatan untuk melaksanakannya, sedangkan *Threat* adalah segala sesuatu yang memiliki potensi mengancam kelangsungan perusahaan, seperti sumber daya manusia, keunggulan permodalan, teknologi, harga produk, pangsa pasar, strategi pemasaran, dan sebagainya.

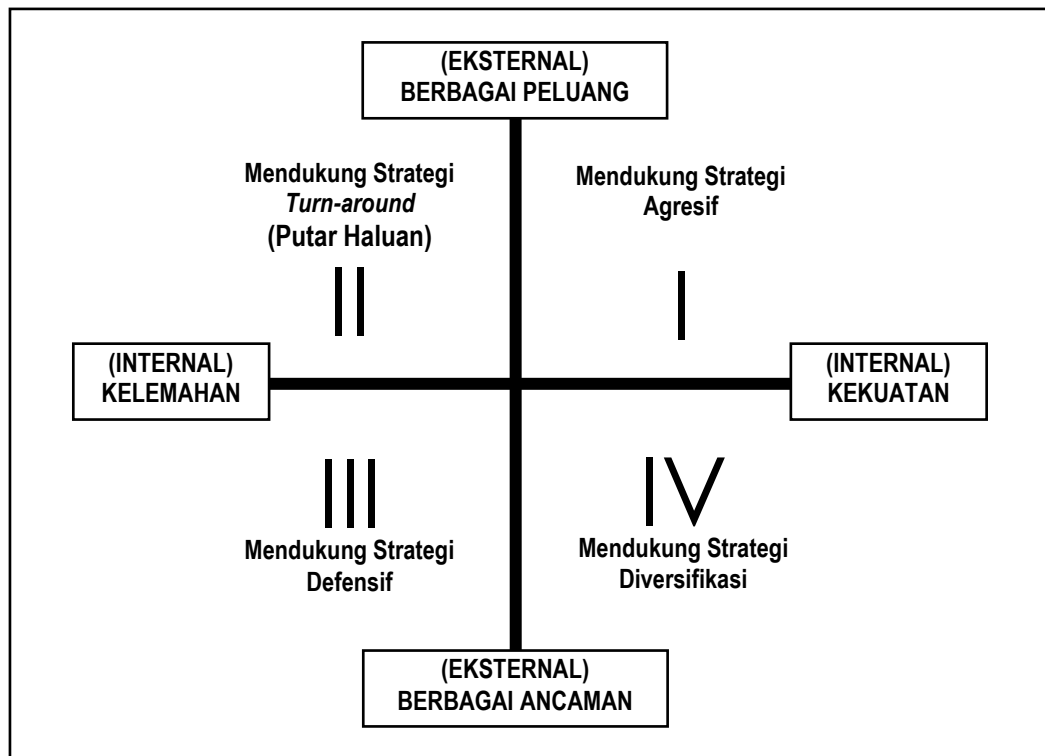
Pengaruh faktor internal dan eksternal tersebut di atas, kemudian dinilai secara kuantitatif, melalui penilaian bobot dan *rating* (skala) pengaruh setiap elemen kekuatan atau kelemahan maupun peluang atau ancaman. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis *SWOT*, yaitu dengan membandingkan antara faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal. Dalam bentuk diagram, faktor internal merupakan sumbu horizontal sedangkan faktor eksternal sumbu vertikal, yang membuat empat kuadran kemungkinan.

Kwadran I :

Adalah situasi yang sangat menguntungkan, memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*);

Kwadran II :

Menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi, di lain pihak, menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi yang dilakukan adalah



Gambar 1. Kwadrant SWOT

meminimalkan masalah-masalah internal, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik;

Kwadrant III :

Situasi yang sangat tidak menguntungkan, yaitu menghadapi berbagai macam ancaman dan kelemahan internal;

Kwadrant IV :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan, adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi, baik produk maupun pasar.

Penggunaan Pendekatan Analisis SWOT

Penggunaan pendekatan analisis SWOT dimulai dari proses penyusunan perencanaan strategis.

a. Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dilaksanakan dengan cara melakukan kegiatan membedakan data eksternal, yang diperoleh dari lingkungan dan di luar organisasi, dengan data internal, yang diperoleh dari dalam organisasi sendiri, melalui *Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)* dan *Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)*.

b. Matriks Alternatif Strategi.

Matriks Alternatif Strategi dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis yang dinilai dan dapat menggambarkan secara jelas

bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, hasil yang didapat adalah empat kemungkinan alternatif strategis, sebagai bahan rekomendasi. Langkahnya, adalah membandingkan hasil tinjauan

Kondisi Umum PT. Merpati Nusantara Airlines

1. Profil PT. Merpati Nusantara Airlines

PT. Merpati Nusantara Airlines sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu perusahaan penerbangan yang

Tabel 1. Matriks Analisis Strategis

EFAS \ IFAS	STRENGTHS (S) KEKUATAN (Faktor-faktor)	WEAKNESSES (W) KELEMAHAN (Faktor-faktor)
OPPORTUNITIES (O) PELUANG (Faktor-faktor)	STRATEGI (SO) (ciptakan strategi)	STRATEGI (WO) (ciptakan strategi)
THREATS (T) ANCAMAN (Faktor-faktor)	STRATEGI (ST) (ciptakan strategi)	STRATEGI (WT) (ciptakan strategi)

Matriks *EFAS* dan *IFAS*, ke dalam faktor strategi eksternal dengan faktor strategi internal ke dalam matriks *SWOT*, sehingga akan didapat empat alternatif strategi sebagai berikut:

- Strategi *Strength Opportunity (SO)*, yaitu strategi memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi *Strength Threats (ST)*, yaitu strategi dalam menggunakan kekuatan yang ada untuk mengatasi ancaman.
- Strategi *Weaknesses Opportunity (WO)*, yaitu strategi berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi *Weaknesses Threats (WT)*, yaitu strategi yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

diberikan kepercayaan oleh pemerintah sebagai perusahaan penerbangan yang melayani rute perintis di tanah air. Oleh karena itu PT. Merpati Nusantara Airlines sering dikenal dengan sebutan *Airbridge of Indonesia* atau sebagai perusahaan penerbangan perintis Indonesia.

2. Visi dan Misi PT. Merpati Nusantara

Visinya menjadi perusahaan penerbangan yang berperan aktif dalam menggerakkan pembangunan nasional dengan menguntai nusantara, membedah isolasi, dan menghubungkannya dengan kawasan regional. Misinya sebagai perusahaan penerbangan nasional yang memberikan layanan prima, yang menguntungkan, dengan

jaringan terintegrasi, menghubungkan daerah terpencil, kota besar dan regional.

Unit Strategi Bisnis PT.Merpati ada 2 yaitu :

- a. Merpati Training Center adalah penyedia pelatihan berpengalaman yang unik, yang memawarkan pelatihan pemelahaarn pesawat, pelatihan operasi pesawat, sekolah pilot, pelatihan simulator, pelatihan

- b. Merpati Maintenance Facility Sebagai bengkel yang memberikan jasa perawatan dan perbaikan .

3. Perkembangan Angkutan Udara Berjadwal Domestik 2007 - 2010

Perkembangan Angkutan Udara Berjadwal Domestik tahun 2007 sampai dengan tahun 2010 mengalami peningkatan. Hal ini terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Produksi Angkutan Udara berjadwal Domestik 2005 – 2010 PT. Merpati Nusantara

No	discription	unit	2007	2008	2009	2010
1.	Aircraft KM (000)	(000)	24.283	24.180	21.679	22.284
2.	Aircraft departure	number	29.648	28.330	32.535	33.220
3.	Aircraft Hours	number	34.632	37.732	41.175	42.043
4.	Passenger Carried	number	2.653.853	2.477.173	2.193.009	2.361.755
5.	Freight Carried	Ton	0	14.105	13.537	12.694
6.	Passenger KM	(000)	2.251.407	2.294.020	1.857.797	2.092.755
7.	Available Seat KM	(000)	2.900.736	3.172.345	2.546.834	2.719.696
8.	Passenger L/F (%)	(%)	77.62	72.31	72.95	76.93
9.	Ton KM Performed					
	a.Passenger	(000)	202.670	209.670	166.346	188.313
	b.Exc.Baggage	(000)	0	0	0	0
	c. Freight	(000)	0	14.107	13.005	13.618
	d. Mail	(000)	0	0	0	0
	e. Total	(000)	202.625	223.777	179.351	201.931
10.	Available	(000)	279.099	301.361	253.734	270.300
11.	Weight L/F (%)	(%)	72.60	74.26	70.68	74.71

Sumber : PT. Merpati Nusantara, 2012

Tabel 3 . Jenis pesawat dan kapasitas

No	Jenis Pesawat	Jumlah	Pesanan	Kapasitas	Rute	No
1	B 737 -200	1		120	Domestik	1
2	B 737 – 300	9		130	Dom/ int	2
3	B 737 – 400	4	2	148	Dom/ int	3
4	B 737 – 500	1		118	Dom/ int	4
5	B 737 – 800	-	8	189	Dom/ int	5
6	C 212 – 200	2		20	Domestik	6
7	DHC - 6 Twin Other	5		20	Domestik	7
8	F – 100	2		109	Domestik	8
9	Comac ATR	-		105	Domestik	9
10	MA 60	14	40	56	Domestik	10
	Total	36	50			

Sumber : PT. Merpati Nusantara, 2012

komersial dan pelatihan manajemen umum.

4. Armada Penerbangan

Armada Penerbangan PT. Merpati Nusantara saat ini berjumlah 36

buah pesawat yang meliputi 15 buah Boeing, 2 buah C-212, 5 buah DHC - 6 twin other, 2 buah F-100 dan 14 buah MA-60 dan 50 buah pesawat yang masih dalam pesanan yaitu 2 buah B-737-400, 8 buah B-737-800 dan 40 buah MA 60.

5. Market Share

Market share penumpang dalam dan luar negeri PT. Merpati Nusantara tahun 2007 sampai dengan 2010 dapat dilihat pada tabel 4.

6. Rute dan Frekuensi Penerbangan

Rute dan Frekuensi Penerbangan dapat dilihat pada tabel 5, 6, 7 dibawah ini.

Tabel 4 .Market Share dalam dan luar negeri

No	Tahun/Market Share	Pnp Dalam Negeri	Pnp Luar Negeri
1	2007	2.653.853	116.501
	Market Share	6,78%	3,65
2	2008	2.477.173	120.610
	Market Share	6,62%	2,94%
3	2009	2.193.009	117.028
	Market Share	5,01%	2,34%
4	2010	2.349.021	119.853
	Market Share	4,56%	1,81%

Sumber : PT. Merpati Nusantara, 2012

Tabel 5. Rute Penerbangan PT. Merpati

No	Rute Pesawat B-737	Frek/ minggu	No	Rute Pesawat DHT	Frek/ minggu
1	Palembang - Jakarta, Pangkal pinang-Jakarta Bandung - Surabaya Yogyakarta - Makassar Surabaya - Denpasar Surabaya - Makassar Balikpapan - Makassar Biak - Makassar Banjarmasin - Makassar Makassar- Maumere Makassar - Sorong Makassar - Timika Biak - Jayapura Jayapura - Timika Makassar - Marauke Biak - Makassar Jayapura - Makassar Jayapura - Marauke	7 x	1	Jayapura - Tanah Merah Biak - Manokwari Marauke - Wanan Bintuni - Sorong	1 x
			2	Surabaya-Lombok Praya Luwuk - Makassar Manado - Sorong Sorong - Timika	4 x
			3	Biak - Nabire	7 x
			5	Biak - Serui Biak - Marauke	4 x
			6	Jayapura - Mulia Ewer - Timika	2 x
			7	Mulia - Nabire	5 x
			8	Biak - Nabire	9 x
			9	Marauke - Tanah Merah	6 x
			10	Ewer - Marauke	3 x
2	Jakarta - Makassar Jayapura - Maumere	14 x			
3	Jakarta - Surabaya	2 x			
4	Kendari - Makassar	3 x			

Sumber : PT. Merpati Nusantara, 2012

Tabel 6. Rute Penerbangan PT. Merpati Nusantara Airlines

No	Rute pesawat MA 60	Frek/ minggu	No	Rute perintis pesawat CN-212	Frek/ minggu
1	Jayapura - Nabire	7 x	1	Ambon - Kisar	2 x
2	Biak - Nabire	7 x	2	Kisar - Saumlaki	1 x
3	Biakn- Serui	4 x	3	Saumlaki - Larat	1 x
4	Gunung Sitoli - Medan	14 x	4	Langgur - Larat	1 x
5	Medan - Sibolga	4 x	5	Kisar - Atambua	1 x
6	Medan Sinabang	2 x	6	Ternate - Gebe	2 x
7	Palembang - T. karang	7 x	7	Ternate - Mangole	2 x
8	Bandung - T. karang	7 x	8	Ternate - Labuha	2 x
9	Jakarta - T. karang	7 x	9	Ternate - Galela	2 x
10	Jakarta - Bandung	7 x	10	Ternate - Morotai	2 x
11	Bandung - Yogyakarta	5 x	11	Nabire - Nunfor	2 x
12	Bandung - Semarang	7 x	12	Nabire - Sinak	2 x
13	Sampit - Semarang	2 x	13	Nabire - Sugape	2 x
14	Banyuwangi - Surabaya	4 x	14	Jayapura - Botom	1 x
15	Surabaya - Denpasar	7 x	15	Jayapura - Dabra	1 x
16	Denpasar - Labuar bajo	14 x	16	Jayapura - Dekai	1 x
17	Denpasar - Lombok Praya	28 x	17	Wamena - Katubaga	2 x
18	Denpasar - Tamboloka	4 x	18	Wamena - Mulia	2 x
19	Bima - Denpasar	7 x	19	Wamena - Bokondini	2 x
20	Bima - Lombok Praya	7 x	20	Wamena - Tiom	1 x
21	Bima - Makassar	2 x	21	Wamena - Dekai	2 x
22	Bajawa - Kupang	7 x	22	Wamena - Elilim	1 x
23	Kupang - Makassar	3 x	23	Wamena - Apalapsili	1 x
24	Kupang - Maumere	7 x	24	Wamena - Kobakma	1 x
25	Kupang - Ruteng	5 x	25	Marauke - Okaba	2 x
26	Kupang - Tamboloka	4 x	26	Marauke - Kiman	2 x
27	Labuan Bajo - Maumere	3 x	27	Marauke - Bomakia	2 x
28	Makassar - Maumere	4 x	28	Marauke - Kamur	1 x
29	Bau-bau - Makassar	6 x	29	Marauke - Mindiptanah	2 x
30	Biak - Nabire	7 x	30	Bomakia - Tanah Merah	1 x

Sumber : PT. Merpati Nusantara, 2012

Tabel 7. Rute Penerbangan PT. Merpati Nusantara Airlines

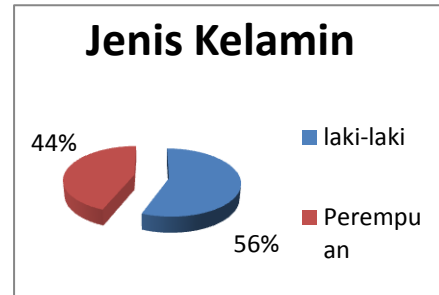
No	Rute pesawat F - 100	Frek/minggu
1	Jakarta- Denpasar	7 x
2	Jakarta-Sampit	4 x
3	Surabaya - Denpasar	x
4	Surabaya - Sampit	7 x
5	Denpasar - Waingapu	3 x
6	Kupang - Waingapu	3 x
7	Balikpapan - Makassar	2 x
8	Kendari - Makassar	3 x
9	Makassar - Sorong	12 x
10	Manado - Ternate (C-212)	1 x

Sumber : PT. Merpati Nusantara, 2012

7. Data Karakteristik Responden

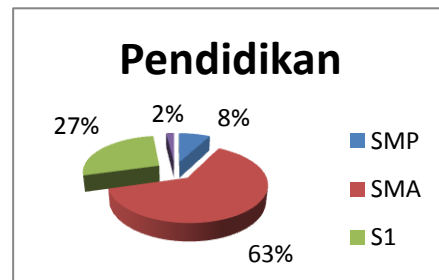
a. Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar 5 bahwa jenis kelamin yang didapatkan dari 50 responden penumpang Merpati Nusantara Airline yang di survey terdiri dari 28 orang (56 %) wanita dan 22 orang (44 %) laki-laki.



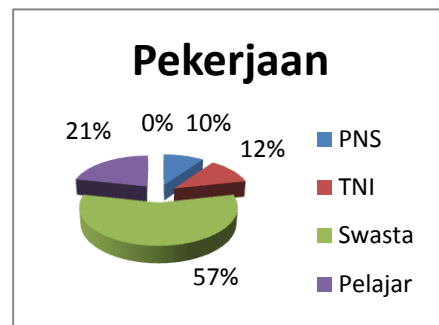
b. Pendidikan

Dari gambar 6 dapat dilihat responden yang berpendidikan terakhir SMP sebanyak 8 %, SLTA 63 %, Sarjana (S1) sebanyak 27 % dan S2 2 %.



c. Pekerjaan

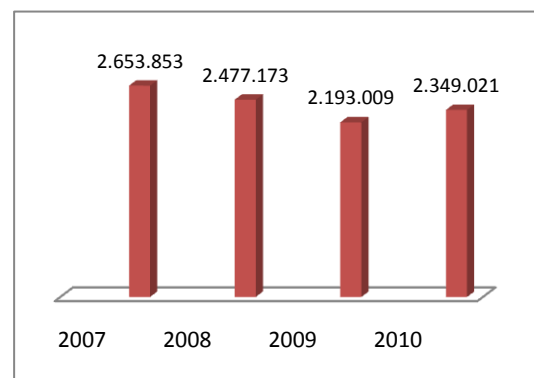
Berdasarkan gambar 7 Terlihat bahwa pekerjaan swasta yang paling dominan yaitu 57 % , pelajar 21 % , TNI 12 % sedangkan PNS 10 %.



HASIL PENELITIAN

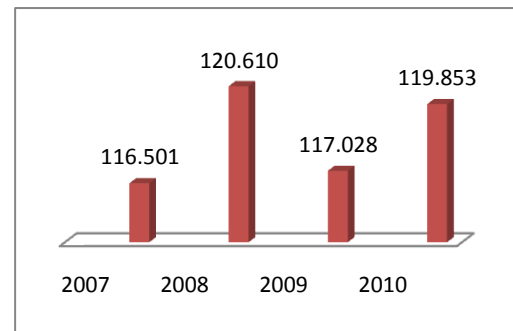
A. Analisis PT. Merpati Nusantara Airlines

Produksi angkutan udara berjadwal domestic PT.Merpati Nusantara tahun 2007 sebanyak 2.251.407 penumpang menurun 6,60% menjadi 2.477.173, pada tahun 2008, penumpang tahun 2009 turun 11,47% menjadi 1.857.797 dan tahun 2010 penumpang PT.Merpati naik 7,69% menjadi 2.719.696.



Gambar 2. penumpang dalam negeri

Produksi angkutan udara berjadwal internasional PT.Merpati Nusantara tahun 2007 sebanyak 116.501 penumpang naik 3,52% menjadi 120.610 pada tahun 2008, penumpang tahun 2009 turun 2,97% menjadi 117.028 dan tahun 2010 penumpang PT.Merpati naik 2,41 % menjadi 119.853.



Gambar 3. penumpang dalam negeri

PT.Merpati Nusantara saat ini mempunyai 36 pesawat terbang dengan 15 buah jenis pesawat B-737, 2 buah pesawat jenis C 212 -200, 5 buah jenis pesawat DHC-6 Twin Other, 2 buah jenis pesawat F-100, dan 14 buah jenis pesawat MA 60. Tahun 2012 PT.Merpati memesan 50 buah pesawat, 2 buah pesawat B-737- 400 , 8 buah pesawat jenis B-737 – 800 dan 40 buah pesawat jenis MA 60.

Rute penerbangan adalah lintasan pesawat udara dari Bandar udara asal ke Bandar udara tujuan melalui jalur penerbangan yang telah ditetapkan. Rute PT.Merpati Nusantara yang diterbangi pesawat B-737 ada sebanyak 28 rute, rute pesawat DHT sebanyak 16 rute, rute pesawat MA 60 sebanyak 30 rute, rute pesawat F-100 sebanyak 9 rute, rute pesawat C-212 sebanyak 1 rute dan untuk penerbangan perintis menggunakan pesawat CN-212 sebanyak 30 rute.

B. Matrik Strategi SWOT

Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi adalah :

1. Strategi SO (Kekuatan *Strength* - Peluang *Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.Oleh karena itu jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahanitu agar menjadi kuat. Sedangkan jika perusahaan menghadapi banyak, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada. Strategi SO (Kekuatan *Strength* -Peluang *Opportunity*) yaitu :

- Memperkuat kerjasama dengan pemerintah daerah
- Mengerahkan semua armada untuk merebut pasar Indonesia.
- Meningkatkan penjualan dengan kemajuan teknologi.
- Meningkatkan pelayanan penumpang maupun kargo khususnya Indonesia Timur.

2. Strategi WO (Kelemahan *Weakness*-Peluang *Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan

dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. StrategiWO (Kelemahan *Weakness* - Peluang *Opportunity*) yaitu :

- Meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja SDM dengan membenahi culture yang telah ada.
- Mengintegrasikan IT seiring dengan perkembangan teknologi.

3. Strategi ST (Kekeuatan *Strength*-Ancaman *Threat*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan tangguh harus selalu mendapatkan ancaman. Akan tetapi perusahaan-perusahaan pesaing yang melakukan tindakan pembajakan melakukan inovasi dan memproduksi produk sejenis yang merupakan ancaman besar bagi perusahaan. Strategi ST (Kekeuatan *Strength* - Ancaman *Threat*) yaitu :

- Membenahi rute dan jadwal penerbangan agar penerbangan pelosok tidak diambil ahli Airline lain.
- Mengoptimalkan SBU untuk menghadapi perekonomian yang tidak stabil.

4. Strategi WT (Kelemahan *Weakness*-Ancaman *Threat*).

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapi pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada pada dalam posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti merger, declared bankruptcy, retrench atau liquidation). StrategiWT (Kelemahan *Weakness*-Ancaman *Threat*) yaitu :

- Memberikan pelatihan kepada SDM agar dapat bersaing dengan kompetetornya.
- Meminimalkan proses birokrasi yang kompleks sehingga dapat bersaing dengan kompetetornya (swasta).

Tabel 8. Analisis SWOT

<div>INTERNAL</div> <div>EKTERNAL</div>	KEKUATAN (STRENGTH) <div>1. PT.Merpati Merupakan BUMN</div> <div>2. Mempunyai armada yang lengkap</div> <div>3. Jaringan penjualan mencapai pelosok (tiket)</div> <div>4. Pengembangan penelitian dan implementasi tehnologi</div> <div>5. Memiliki 2 SBU (Strategi Busniss Unit) sebagai salah satu sumber pendapatan</div> <div>6. Sumber Daya Manusia yang kuat</div> <div>7. Pemasaran</div> <div>8. Sistem informasi</div>	KELEMAHAN (WEAKNESS) <div>1. Birokrasi internal yang menghambat pengambilan keputusan/struktur perusahaan</div> <div>2. Sumber Daya Manusia yang lemah</div> <div>3. IT yang belum terintergrasi (teknologi)</div> <div>4. Tidak mendapatkan pasokan dana atau modal yang cukup</div> <div>5. Sistem Informasi</div> <div>6. Budaya perusahaan</div>
	PELUANG (OPPORTUNITY) <div>1. Kepercayaan pemerintah (pemberian subsidi)</div> <div>2. Kemajuan teknologi (kemudahan pemesana tiket)</div> <div>3. Rute Komersial dan perintis</div> <div>4. Pasar indonesia cukup luas (Indonesia Timur)</div> <div>5. Mengoptimalkan kenyamanan penumpang</div> <div>6. Angkutan kargo</div>	STRATEGI (OS) <div>1. Memperkuat kerjasama dengan Pemerintah daerah</div> <div>2. Mengarahkan segala armada yang ada guna merebut pasar Indonesia</div> <div>3. Meningkatkan penjualan secara agresif dengan memanfaatkan teknologi.</div> <div>4. Meningkatkan angkutan cargo khususnya cargo Indonesia bagian timur.</div>
ANCAMAN (THREAT) <div>1. Armada lain yang memasuki wilayah tengah & timur (Airline baru)</div> <div>2. Perang tarif oleh competitor (persaingan harga)</div> <div>3. Kurangnya kepercayaan masyarakat</div> <div>4. Kondisi perekonomian dunia yang tidak stabil</div>	STRATEGI (TS) <div>1. Membenahi rute yang ada dan jadwal penerbangan agar tidak diambil alih armada lain</div> <div>2. Mengoptimalkan SBU yang ada untuk menjawab kepercayaan masyarakat dan juga untuk menghadapi perekonomian yang tidak stabil.</div> <div>3. Tingkatkan pemasaran yaitu promosi, harga,rute dan pruduk)</div>	STRATEGI (TW) <div>1. Memberikan pelatihan kepada SDM agar Meminimalisasi proses birokrasi yang kompleks sehingga dapat bersaing dengan competitor lain (persaingan Harga tiket)</div>

C. Matrik SWOT

Matrik SWOT dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama . Pembobotan dan rating dikelompokkan menjadi dua bagian

yaitu : kelompok internal yang terdiri dari kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness), serta kelompok eksternal yang terdiri dari kesempatan (opportunity) dan ancaman (threat). Perhitungan pembobotan dan rating yang dilakukan berdasarkan persentase (0 sampai 100), paling besar diberi 100 %, sedangkan paling kecil

diberi persentase 0, dan kelompok eksternal memiliki jumlah persentase 100 %. Pengukuran

skala, yaitu: 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = cukup kuat dan 1 = lemah.

Analisis SWOT					
Analisis		Point Analisis	Bobot	Rating	Skor
Internal	Strength Kekuatan	PT.Merpati Merupakan BUMN	5%	2	0,1
		Mempunyai armada yang lengkap	5%	2	0,1
		Jaringan penjualan mencapai pelosok (Rute)	8%	4	0,32
		Pengembangan penelitian dan implementasi teknologi	5%	3	0,15
		Memiliki 2 SBU sebagai salah satu sumber pendapatan	8%	4	0,32
		SDM yang kuat	9%	4	0,36
		Pemasaran	5%	3	0,15
		Sistem informasi	5%	3	0,15
		Total	50%		1,65
	Weaknes Kelemahan	Birokrasi internal yang menghambat pengambilan keputusan/struktur perusahaan	10%	4	0,4
		SDM yang lemah	8%	3	0,24
		IT yang belum terintegrasi (teknologi)	6%	3	0,18
		Tidak mendapatkan pasokan dan atau modal yang cukup	10%	4	0,4
		Sistem Informasi	6%	3	0,18
		Budaya perusahaan	10%	4	0,4
		Total	50%		1,8
		Total IFAS	100		-0,15

Tabel 10. EFAS (External Strategic Factors Summary) Faktor Strategi Eksternal

Analisis SWOT					
Analisis		Point Analisis	Bobot	Rating	Skor
Eksternal	Opportunity Peluang	Kepercayaan pemerintah (subsidi)	10%	1	0.1
		Kemajuan teknologi (kemudahan pemesana tiket)	10%	4	0.4
		Komersial (Rute)	10%	3	0.3
		Pasar indonesia cukup luas (Indonesia Timur)	10%	4	0.4
		Mengoptimalkan kenyamanan penumpang	10%	4	0.4
		Angkutan kargo	10%	3	0.3
		Total	60%		1.9
	Threath Ancaman	Armada lain yang memasuki wilayah tengah & timur (Airline baru)	10%	3	0.3
		Perang tarif oleh competitor (persaingan harga)	10%	3	0.3
		Kurangnya kepercayaan masyarakat	10%	3	0.3
		Kondisi perekonomian dunia yang tidak stabil	10%	3	0.3
		Total	40%	3	1.2
		Total EFAS	100		0.7

Dari hasil perhitungan pembobotan dan rating bahwa posisi PT. Merpati Nusantara Airline terletak pada kuadran II yaitu $(-0,15 : 0,7)$ ini merupakan situasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi, di lain pihak, menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal antara lain : birokrasi internal yang menghambat pengambilan keputusan/struktur perusahaan SDM yang lemah, IT yang belum terintergrasi (teknologi), tidak mendapatkan pasokan dana atau modal yang cukup, sistem Informasi, budaya perusahaan.

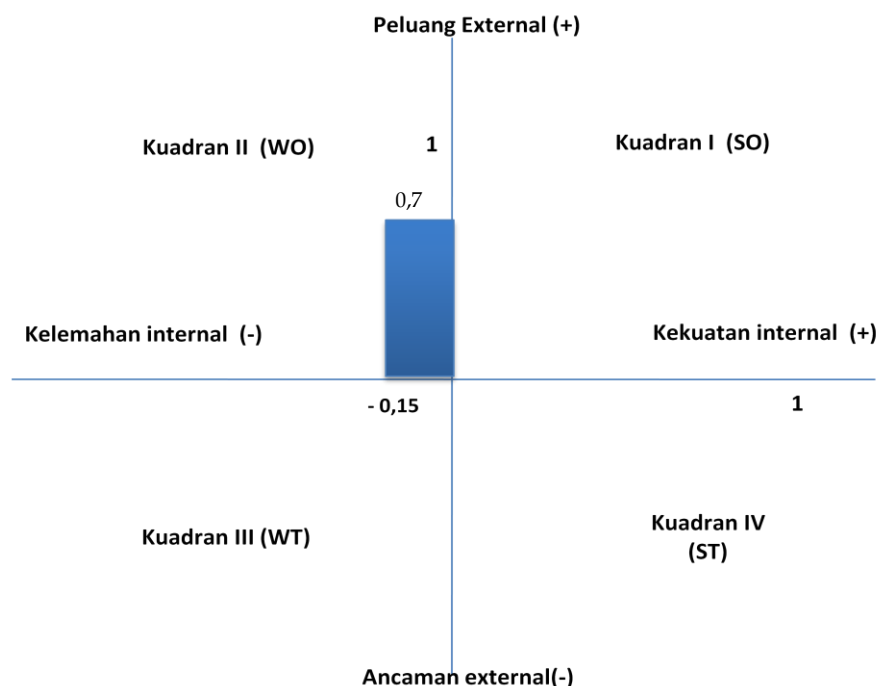
Fokus strategi yang dilakukan adalah meminimalkan masalah-masalah internal, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Melihat dari ancaman dari perusahaan penerbangan lain, PT.MNA terus meningkatkan penjualan dengan promosi secara agresif guna kelangsungan operasional perusahaan.

Strategi pemasaran merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dan biasanya terkait dengan empat "P" dari bauran pemasaran, yaitu produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*).

a. **Product (*product*)**

Produk perusahaan PT.Merpati Nusantara adalah pelayanan jasa angkutan udara yang diberikan kepada penumpang berupa :



D. Strategi Pemasaran PT. Merpati Nusantara

Strategi perusahaan PT. Merpati Nusantara yaitu :

1. **Meningkatkan penjualan secara agresif**

1) Fasilitas

Memberikan fasilitas kursi roda, memberikan pengawasan penumpang anak-anak yang melakukan

perjalanan sendiri tanpa di dampingi orang tua/dewasa.

2) **Pelayanan Kargo**

Produk penting disamping penumpang mengangkut berbagai macam jenis kargo di seluruh tujuan di Indonesia khususnya Indonesia Bagian Timur yaitu kargo biasa, kargo berat, kargo basah, kargo mahluk hidup, kargo gampang rusak, dan kargo jenazah)

3) **Bagasi Penumpang (checked Baggage)**

Cuma-Cuma:

Kelas Bisnis (C) : 30 kg

Kelas Premium (I): 25 kg

Kelas Ekonomi : 20 kg

Penerbangan Pswt Propeller I (50 seatersaircraf) : 15 kg

Penerbangan Pswt Propeller II (20 seatersaircraf) : 10 kg

4) **Belanja dalam cabin**

Dalam penerbangan pramugari siap melayani pembelian barang-barang exclusive yang biasa menjadi kado istimewa bagi keluarga atau sahabat. Berupa T-shirt, topi, miniature pesawat, jam tangan, parfume dll.

5) **Penerbangan charter**

Siap melayani permintaan charter sesuai dengan

kebutuhan keberbagai tujuan di Indonesia dan luar negeri. Pilihan pesawat dari 20 seat sampai dengan 150 seat, pelayanan khusus untuk penumpang (regular dan Vip), sport atau long term charter dengan harga yang kompetitif.

b. **Promosi (promotion)**

Promosi yang dilakukan PT.Merpati Nusantara antara lain :

- Spesial for Credit card dengan Buy 2 get 1 free
- Promo deals yaitu menjual tiket harga murah pada rute -rute tertentu
- Easy flyen PT.Merpati Nusantara dengan manfaat :
Memperoleh poin setelah mendaftar jadi anggota, Souver, diskon ulang tahun, award program diberikan pada member aktif, tambahan bagasi free. Executive lounge, discount merchand berdasarkan level anggota.
- Pada bulan Maret 2012, Merpati meluncurkan program "Tahun Emas Merpati Nusantara". Acara ini memberikan garansi OTP (On Time Performance) yang dinamai "On Time Guarantee" apabila pesawat Merpati delay

- lebih dari 4 jam atau dibatalkan, undian berhadiah 1 Toyota Voll Fire, 1 Toyota Innova, 12 Nissan Juke, 12 Smart Car Mercedes, 55 iPad 2, 55 Samsung Galaxy TAB 7 dan 55 Black Berry Onyx.
- Membuka layanan Call Center baru di Bandung.
- c. **Harga tiket (*Price*)**
- Memudahkan/memperbaiki reservasi tiket dan marketing merpati.
 - Discon pembelian ticket
- d. **Perbaikan Rute (*tempat/Place*)**
- Rute yang tidak menguntungkan akan direstrukturisasi.
 - Merpati juga akan menjadi feeder dari maskapai garuda indonesia.
 - Membuka rute baru
2. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja SDM dengan cara melakukan pembenahan terhadap budaya organisasi yang ada. Karena dinilai Sumber Daya Manusia yang ada masih kurang efektif dan efisien dalam mendukung kinerja perusahaan.
 3. Meningkatkan teknologi yang optimal untuk mendukung proses bisnis perusahaan karena selama ini teknologi yang dinilai kurang optimal.
 5. PT.Merpati Nusantara Airline berusaha untuk meningkatkan kualitas SDM supaya dapat bersaing dengan kompetitor lain dengan memberikan pelatihan yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaan mereka.
 6. Meningkatkan lisensi Merpati dari Eropa.
 7. Penundaan pembelian pesawat untuk semua jenis karena dianggap tingkat isian penumpang masih kurang dari 80 persen
 8. Fokus pelayanan penumpang, bagaimana memanjakan penumpang agar mau memakai layanan merpati, khususnya perbaikan waktu penerbangan.
 9. Penataan Direksi

KESIMPULAN

1. Berdasarkan jenis kelamin yang didapatkan dari jumlah responden penumpang PT. Merpati Nusantara Airline yang di survey terdiri dari 28 orang (56 %) wanita dan 22 orang (44 %) laki-laki dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 8 %, SLTA 63 %, Sarjana (S1) sebanyak 27 % dan S2 sebanyak 2 %, sedangkan responden berdasarkan jenis pekerjaan yaitu pekerjaan swasta yang paling dominan sebesar 57 % , pelajar 21 % , TNI 12 % dan PNS 10 %.
2. PT.Merpati Nusantara saat ini mempunyai 36 pesawat terbang dengan 15 buah jenis pesawat B-

737, 2 buah pesawat jenis C 212 - 200, 5 buah jenis pesawat DHC-6 Twin Other, 2 buah jenis pesawat F-100, dan 14 buah jenis pesawat MA 60. Tahun 2012 PT.Merpati memesan 50 buah pesawat, 2 buah pesawat B-737- 400 , 8 buah pesawat jenis B-737 - 800 dan 40 buah pesawat jenis MA 60.

3. Produksi angkutan udara berjadwal domestic PT.Merpati Nusantara tahun 2007 sebanyak 2.251.407 penumpang menurun 6,60% menjadi 2.477.173, pada tahun 2008, penumpang tahun 2009 turun 11,47% menjadi 1.857.797 dan tahun 2010 penumpang PT.Merpati naik 7,69% menjadi 2.719.696.
4. Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi adalah Strategi SO (Kekuatan *Strength* - Peluang *Opportunity*) yaitu :
 - Memperkuat kerjasama dengan pemerintah daerah
 - Mengerahkan semua armada untuk merebut pasar Indonesia.
 - Meningkatkan penjualan dengan kemajuan teknologi.
 - Meningkatkan pelayanan penumpang maupun kargo
 - Strategi WO (Kelemahan *Weakness* - Peluang *Opportunity*) yaitu
 - Meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja SDM dengan membenahi culture yang telah ada.
 - Mengintegrasikan IT seiring dengan perkembangan teknologi

Strategi ST (Kekeuatan *Strength*-Ancaman *Threat*) yaitu :

- Membenahi rute dan jadwal penerbangan agar penerbangan pelosok tidak diambil ahli Arline lain.
- Mengoptimalkan SBU untuk menghadapi perekonomian yang tidak stabil.

Strategi WT (Kelemahan *Weakness*-Ancaman *Threat*) yaitu :

- Memberikan pelatihan kepada SDM agar dapat bersaing dengan kompetitor lain .
- Meminimalkan proses birokrasi yang kompleks sehingga dapat bersaing dengan kompetitor lain (swasta)

5. Dari hasil perhitungan pembobotan dan rating bahwa posisi PT. Merpati Nusantara Airline terletak pada kuadran II yaitu (-0,15 : 0,7) ini merupakan situasi Menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi, di lain pihak, menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi yang dilakukan adalah meminimalkan masalah-masalah internal, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik;
6. strategi perusahaan PT. Merpati Nusantara yaitu
 - Melihat dari ancaman dari perusahaan penerbangan lain, PT.MNA terus meningkatkan penjualan secara agresif dengan promosi, harga tiket murah , menambah rute atau menghapus rute yang tidak menguntungkan guna

kelangsungan operasional perusahaan.

- Meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja Sumber Daya Manusia dengan cara melakukan pembenahan terhadap budaya organisasi yang ada dalam mendukung kinerja perusahaan.
- Meningkatkan teknologi yang optimal untuk mendukung proses bisnis perusahaan.
- Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia untuk bersaing dengan kompetitor lain dengan memberikan pelatihan yang berhubungan dengan tanggungjawab pekerjaan mereka.
- Fokus pelayanan penumpang, bagaimana memanjakan penumpang agar mau memakai layanan merpati, khususnya perbaikan waktu penerbangan.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang No.1 Tahun 2009 tentang Penerbangan

Peraturan Menteri Perhubungan KM Nomor 25 tahun 2005 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara

Sugiyono, 2007, Metode Penelitian, Alfabeta, Edisi Revisi, Bandung.

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2003, Manajemen Strategis, edisi II, Yogyakarta.

Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, Edisi Milenium, Jakarta

Husein Umar, Strategic Management In Action, 2003, edisi, Jakarta